

BAB V

PENUTUP

Bab lima menjadi bagian penutup yang berisikan kesimpulan untuk menjawab pertanyaan, tujuan penelitian, dan implikasi manajerial untuk Hypermart di Yogyakarta dalam meningkatkan ketahanan karyawan, keterikatan kerja dan kinerja karyawan dalam organisasi. Juga keterbatasan penelitian agar hasilnya dipahami dalam konteks yang tepat, serta saran untuk peneliti mendatang sebagai kontribusi untuk mengembangkan ilmu dan praktik manajerial.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan mengenai pengaruh persepsi praktik manajemen sumber daya manusia berkelanjutan terhadap ketahanan karyawan, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan pada Hypermart di Yogyakarta, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Persepsi praktik manajemen sumber daya manusia berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan karyawan pada Hypermart di Yogyakarta. Hasil ini menunjukkan semakin baik praktik MSDM berkelanjutan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi juga tingkat ketahanan karyawan dalam menghadapi berbagai tuntutan dan tantangan pekerjaan.
2. Persepsi ketahanan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada Hypermart di Yogyakarta. Hal ini menunjukkan

karyawan yang memiliki tingkat ketahanan yang tinggi cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih baik, yang tercermin melalui semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

3. Persepsi ketahanan karyawan terbukti memediasi pengaruh persepsi praktik manajemen sumber daya manusia berkelanjutan terhadap keterikatan kerja pada Hypermart di Yogyakarta. Temuan ini menunjukkan praktik MSDM berkelanjutan dapat meningkatkan keterikatan kerja melalui peningkatan ketahanan karyawan.
4. Persepsi keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hypermart di Yogyakarta. Semakin tinggi tingkat keterikatan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan pekerjaannya.
5. Persepsi keterikatan kerja terbukti memediasi pengaruh ketahanan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Hypermart di Yogyakarta. Hal ini menunjukkan ketahanan karyawan dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterikatan kerja yang dimiliki karyawan.
6. Persepsi ketahanan karyawan dan keterikatan kerja secara berantai terbukti memediasi pengaruh persepsi praktik manajemen sumber daya manusia berkelanjutan terhadap kinerja karyawan pada Hypermart di Yogyakarta. Temuan ini menunjukkan praktik MSDM berkelanjutan mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan ketahanan karyawan yang kemudian mendorong keterikatan kerja yang lebih tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat menjadi salah satu sumber pertimbangan yang berguna bagi pihak Hypermart di Yogyakarta dalam meningkatkan ketahanan karyawan, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan melalui penerapan praktik MSDM berkelanjutan. Analisis mengungkapkan jika penerapan praktik MSDM berkelanjutan memberikan pengaruh penting pada ketahanan karyawan, ketahanan karyawan berpengaruh terhadap keterikatan kerja, serta keterikatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ketahanan karyawan dan keterikatan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik MSDM berkelanjutan dan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan penelitian, beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh pihak perusahaan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan, persepsi praktik MSDM berkelanjutan pada Hypermart di Yogyakarta menunjukkan kategori yang baik, yang menandakan perusahaan telah berupaya memberikan dukungan dan pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan kepada karyawan. Praktik MSDM berkelanjutan yang diterapkan oleh perusahaan, yang mencakup aspek-aspek seperti dukungan pekerjaan, kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, pengembangan kompetensi, dan lingkungan kerja yang mendukung, terbukti mampu meningkatkan ketahanan karyawan dalam menghadapi tekanan kerja di lingkungan retail. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mempertahankan dan terus meningkatkan praktik MSDM berkelanjutan melalui pemberian pelatihan, pengembangan kompetensi, komunikasi yang

baik antara atasan dan karyawan, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan agar kondisi psikologis karyawan tetap terjaga.

2. Ketahanan karyawan dan keterikatan kerja telah dibuktikan, menggambarkan karyawan yang memiliki kapasitas untuk bertahan dan beradaptasi dengan tekanan terkait pekerjaan cenderung menunjukkan tingkat moral, keterlibatan dan antusiasme yang lebih tinggi dalam bekerja. Oleh sebab itu, disarankan bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keadaan psikologis karyawan, yang dapat mencakup pembentukan budaya kerja yang suportif, memberikan dukungan sosial antar rekan kerja maupun atasan, serta menyediakan program pengembangan diri dan pelatihan pengelolaan stress kerja. Dengan meningkatnya ketahanan karyawan, diharapkan keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan juga semakin meningkat.
3. Keterikatan kerja telah terbukti mempengaruhi kinerja karyawan dan berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara ketahanan karyawan dan hasil kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan karyawan yang menunjukkan keterikatan kerja yang tinggi cenderung lebih baik untuk memberikan tingkat kinerja yang optimal. Oleh karena itu, perusahaan didorong untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan melalui pengakuan prestasi kerja, fasilitasi kemajuan karier, promosi komunikasi perusahaan yang efektif, dan penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Selain itu, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan

keputusan, sehingga menumbuhkan rasa nilai dan kontribusi bagi perusahaan. Meningkatnya keterikatan kerja diharapkan kinerja karyawan Hypermart di Yogyakarta dapat mencapai peningkatan yang berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan Penelitian yang dilaksanakan, terdapat keterbatasan penelitian yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan secara khusus di kalangan karyawan Hypermart di Yogyakarta, sehingga membuat kesimpulan penelitian tidak berlaku secara umum untuk perusahaan ritel lain atau geografis yang berbeda.
2. Penelitian ini menggunakan metodologi pengumpulan data yang berbasis kuesioner, sehingga tanggapan responden sangat bergantung pada persepsi individu dan tingkat kejujuran karyawan. Selain itu, penelitian ini berfokus pada sejumlah variabel, khususnya praktik manajemen sumber daya manusia berkelanjutan, ketahanan karyawan, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan, sehingga membuka kemungkinan adanya variabel tambahan yang memungkinkan mempengaruhi keterikatan antara variabel yang diteliti dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini mengadopsi desain penelitian *cross-sectional*, yang menunjukkan bahwa pengumpulan data dilakukan pada satu titik waktu, sehingga menghalangi pengamatan perubahan perilaku atau kondisi karyawan secara jangka panjang.
4. Penelitian ini menggunakan desain *self-report* dengan seluruh variabel diukur dari sumber yang sama secara bersamaan, sehingga terdapat potensi *Common*

Method Bias (CMB). Meskipun prosedur pengendalian metodologis telah diterapkan, seperti jaminan anonimitas dan pemisahan urutan item, risiko CMB tidak dapat dieliminasi sepenuhnya dalam desain *cross-sectional* berbasis survei (Podsakoff et al., 2024).

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah diuraikan, maka peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian tidak hanya pada satu perusahaan retail, tetapi juga pada perusahaan retail lain maupun sektor industri yang berbeda. Perluasan objek penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil penelitian yang lebih representatif dan memfasilitasi analisis komparatif dampak praktik MSDM berkelanjutan pada ketahanan karyawan, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan di berbagai perusahaan dan budaya. Selain itu, melakukan penelitian di berbagai wilayah geografis juga dapat dilakukan untuk memastikan konsistensi hubungan antar variabel dalam lingkungan kerja yang beragam sehingga dapat meningkatkan generalisasi hasil penelitian.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah ukuran sampel dan memperluas keberagaman karakteristik responden. Peningkatan jumlah dan keragaman responden diharapkan dapat meningkatkan akurasi dan validitas temuan penelitian. Selain itu, penelitian selanjutnya juga direkomendasi untuk mengurangi potensi bias laporan diri dengan mengintegrasikan

kombinasi metodologi pengumpulan data, seperti survei, wawancara, dan teknik pengamatan, untuk memastikan bahwa data yang diperoleh lebih objektif dan komprehensif, terutama mengenai persepsi karyawan mengenai praktik MSDM berkelanjutan, ketahanan karyawan, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan.

3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berhubungan dengan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, seperti kepuasan kerja, kelelahan, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis. Penambahan variabel tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam konteks penerapan praktik MSDM berkelanjutan.
4. Penelitian selanjutnya juga disarankan menggunakan metode penelitian jangka panjang untuk memfasilitasi pengamatan perubahan dalam keadaan psikologis dan perilaku kerja karyawan selama durasi tertentu. Akibatnya, interaksi antara praktik MSDM berkelanjutan, ketahanan karyawan, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan dapat dianalisis secara lebih mendalam dan berkelanjutan.
5. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain *time-lag* atau multi-sumber, seperti penilaian atasan dan data kinerja objektif, untuk dapat meningkatkan validitas eksternal penelitian mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aeknarajindawat, N., Aeknarajindawat, N., & Aswasuntrangkul, D. (2020). Role of wellbeing oriented HRM practices towards the employee performance: Mediating role of employee resilience and social climate. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 115–124. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.13>
- Al azzam, D. W., & Wibowo, D. H. (2024). Keterikatan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Padat Karya Di Indonesia. *Jurnal Psikologi Wijaya Putra (Psikowipa)*, 5(2), 113–122. <https://doi.org/10.38156/psikowipa.v5i2.148>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. In *Career Development International* (Vol. 23, Number 1, pp. 4–11). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2023, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
- Biswas, M. (2025). SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND WORK ENGAGEMENT: ROLE OF EMPLOYEE RESILIENCE. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 07(04), 579–594. <https://doi.org/10.38193/ijrcms.2025.7444>
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6). <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Buulolo, A., Waruwu, E., & Halawa, F. (2025). Implementasi Sustainable Human Resource Management dalam Mewujudkan Keberlanjutan Organisasi. <https://doi.org/10.70404/likuid.v1i03.507>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. In *Academy of Management Annals* (Vol. 11, Number 1, pp. 479–516). Routledge. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Evitananda, S., Nabila, N. A., Munawaroh, M., Prihatsanti, U., & Widodo, P. B. (2025a). Nomor 04. In *Jurnal Empati* (Vol. 14).
- Evitananda, S., Nabila, N. A., Munawaroh, M., Prihatsanti, U., & Widodo, P. B. (2025b). Nomor 04. In *Jurnal Empati* (Vol. 14).

- 'Guerci, M. 'Radaelli, G. 'Siletti, E. 'Cirella, S. 'Shani, A. B. R. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2015), 325–342. <https://doi.org/DOI:10.1007/s10551-013-1946-1>
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (third). SAGE Publications.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications.
- Kellner, <au>ashlea, Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). *Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance?*
- Kumar Vadlmaudi, N., & Mohammad Rafi, S. (2025). Sustainable HRM Practices and Their Impact on Employee Engagement: Evidence from the Pharmaceutical Industry in Hyderabad. *European Economic Letters*, 15(3). <http://eelet.org.uk><http://eelet.org.uk>
- Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Lestari, D. A., & Deviastri, L. (2025). Improving Employee Performance: The Role of Engagement, Transfer, Compensation, and Motivation in Work Productivity. *Research of Economics and Business*, 3(1), 21–32. <https://doi.org/10.58777/reb.v3i1.275>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Maley, J. F. (2024). Operationalising employee capabilities post pandemic crisis: a sustainable HR approach. *Review of Managerial Science*, 18(12), 3575–3596. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00726-4>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Morishita, I., Pankham, S., & Lekcharoen, S. (2025). Advancing Sustainable Retail Performance Through Digital Transformation and Social Media Use: A Dual-Method FCM–SEM Approach in an Emerging Market. *Sustainability (Switzerland)*, 17(23). <https://doi.org/10.3390/su172310652>
- Näswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. (2015). *Employee Resilience Scale (EmpRes) Measurement Properties*. <http://brt.resorgs.org.nz/>
- Pettalongi, S. S., M., Muas., Arafat., & Ndaomanu, D. N. (2025). *BUKU REFERENSI*.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>

- Piwowar-Sulej, K. (2025). Engaging HR managers with the sustainable development goals: toward common-good HRM. *Personnel Review*, 1–20. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2024-1075>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 59, 20. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721>
- Sagandykova, L. , & Tayauova, G. (2026). *Enhancing employee productivity through sustainable HRM: a moderation analysis of employee engagement*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2025-0162>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Ström, P., Falkenberg, H., Pienaar, J., & Sverke, M. (2025). *Nordic journal of working life studies Demands and Resources in Retail: The Role of Occupational Status and COVID-19 I* ■ Constanze Leineweber.
- Sulistiyan, E., Ardhi Hidayat, Y., Setiawan, A., & Surwadi. (2022). 33 15 (2) (2022) 133-143 Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. <https://doi.org/https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>
- Teguh Adi Partama, Arlette Suzy Puspa Pertiwi, & Kahar Mulyani. (2025). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement dengan Psychological Capital sebagai Mediasi dan Negative Affectivity Sebagai Moderasi. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 4(2), 218–231. <https://doi.org/10.55123/mamen.v4i2.5087>
- Hair, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., P. Danks, N., & Ray, S. (2021). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. <http://www>.
- Ujma, M., & Ingram, T. (2019). Perception of Ability-Motivation-Opportunity oriented HRM practices and organizational commitment: The role of task uncertainty. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(4), 139–161. <https://doi.org/10.7341/20191545>
- Wiroko, E. P., & Sugiharti, D. (2022). Gratitude and work engagement: The mediating role of employee resilience. *INSPIRA: Indonesian Journal of Psychological Research*, 3(2), 38–50. <https://doi.org/10.32505/inspira.v3i2.4848>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/i

Dengan hormat,

Perkenalkan, saya Precilia Lufty Riyanty Meteray, mahasiswi Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Saat ini, saya sedang menyusun skripsi sebagai tugas akhir di bawah bimbingan Ibu Theresia Agung Maryudi Harsiwi, SE., M.Si. dengan topik penelitian yaitu “Pengaruh Persepsi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan Terhadap Ketahanan Karyawan, Keterikatan Kerja, dan Kinerja Karyawan”.

Dalam rangka melengkapi data yang diperlukan untuk penelitian, bersama ini saya sampaikan kriteria responden dalam pengisian kuesioner sebagai berikut:

1. Karyawan tetap Hypermart di Yogyakarta.
2. Telah bekerja minimal satu tahun di Hypermart di Yogyakarta.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan waktu Bapak, Ibu, Saudara/i untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner

yang telah tersedia. Saya sangat mengapresiasi waktu dan kontribusi Anda dalam penelitian ini.

Dengan ini saya menyatakan seluruh jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i akan dijaga kerahasiaannya, hanya digunakan untuk kepentingan penelitian skripsi. Jika terdapat pertanyaan atau kendala, dapat menghubungi saya melalui kontak tertera (Email: precilialufty@gmail.com atau WhatsApp: 081228938243). Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Terima kasih atas partisipasi dan dukungannya.

Salam hormat,

Precilia Lufty Riyanty Meteray

Lampiran 2. Informasi Kuesioner

Responden diharapkan menjawab pernyataan yang telah disediakan dengan cara memberikan tanda pada bagian jawaban yang sesuai dengan pendapat responden.

Terdapat 5 klasifikasi yaitu TP jika Tidak Pernah, JR jika Jarang, KD jika Kadang-Kadang, SR jika Sering, atau SL jika Selalu.

Bagian I : Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan (MSDMB)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Perusahaan menggunakan materi tentang etika kerja untuk menarik pelamar.	TP	JR	KD	SR	SL
2	Perusahaan menyeleksi calon karyawan yang memiliki perilaku bertanggung jawab.	TP	JR	KD	SR	SL

3	Perusahaan mempekerjakan karyawan yang berintegritas dan jujur.	TP	JR	KD	SR	SL
4	Program orientasi karyawan baru menekankan nilai-nilai tanggung jawab, solidaritas, dan keberlanjutan.	TP	JR	KD	SR	SL
5	Perusahaan memberikan pelatihan untuk membentuk perilaku karyawan yang bertanggung jawab.	TP	JR	KD	SR	SL
6	Perusahaan memiliki program pelatihan khusus tentang kepemimpinan etis dan isu keberlanjutan.	TP	JR	KD	SR	SL
7	Perusahaan mendorong diskusi sehat antar karyawan saat menghadapi dilema etika.	TP	JR	KD	SR	SL
8	Perusahaan melatih karyawan untuk berkomunikasi efektif dengan berbagai pihak (pelanggan, masyarakat, dll).	TP	JR	KD	SR	SL
9	Evaluasi kinerja karyawan dinilai berdasarkan hasil kerja sekaligus perilakunya.	TP	JR	KD	SR	SL
10	Pemberian bonus dikaitkan dengan perilaku etis dan pencapaian target sosial karyawan.	TP	JR	KD	SR	SL
11	Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berperilaku baik dan bermoral.	TP	JR	KD	SR	SL
12	Terdapat sanksi tegas bagi pelanggar standar etika dan keberlanjutan perusahaan.	TP	JR	KD	SR	SL

13	Deskripsi pekerjaan mendorong karyawan untuk berani mengambil keputusan etis.	TP	JR	KD	SR	SL
14	Perusahaan memfasilitasi karyawan untuk ikut serta dalam kegiatan sukarelawan atau donasi.	TP	JR	KD	SR	SL
15	Perusahaan mendorong karyawan memberikan solusi saat terjadi masalah etika.	TP	JR	KD	SR	SL
16	Perwakilan karyawan dilibatkan dalam menyusun dan mengevaluasi aturan etika perusahaan.	TP	JR	KD	SR	SL
17	Sistem penilaian dan jenjang karier dilakukan secara adil, transparan, dan beretika.	TP	JR	KD	SR	SL
18	Perusahaan rutin mengadakan survei internal untuk memantau iklim etika kerja.	TP	JR	KD	SR	SL
19	Terdapat sistem perlindungan bagi karyawan yang melaporkan kecurangan kerja (<i>whistleblowing</i>).	TP	JR	KD	SR	SL
20	Perusahaan memiliki kebijakan yang mendukung keberagaman dan kesetaraan karyawan.	TP	JR	KD	SR	SL
21	Perusahaan memiliki kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja.	TP	JR	KD	SR	SL
22	Perusahaan memiliki kebijakan khusus untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.	TP	JR	KD	SR	SL

Bagian II : Ketahanan Karyawan (*Employee Resilience*)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Saya bekerja sama secara efektif dengan orang lain untuk mengatasi tantangan tak terduga di tempat kerja.	TP	JR	KD	SR	SL
2	Saya berhasil mengelola beban kerja yang tinggi dalam jangka waktu yang lama.	TP	JR	KD	SR	SL
3	Saya mengatasi krisis dengan kompeten di tempat kerja.	TP	JR	KD	SR	SL
4	Saya belajar dari kesalahan di tempat kerja dan memperbaiki cara saya bekerja.	TP	JR	KD	SR	SL
5	Saya mengevaluasi kembali kinerja saya dan terus memperbaiki cara saya bekerja.	TP	JR	KD	SR	SL
6	Saya merespon umpan balik di tempat kerja dengan efektif, bahkan kritik.	TP	JR	KD	SR	SL
7	Saya mencari bantuan saat membutuhkan sumber daya tertentu.	TP	JR	KD	SR	SL
8	Saya menghubungi atasan saat membutuhkan dukungan mereka.	TP	JR	KD	SR	SL
9	Saya melihat setiap perubahan situasi di tempat kerja sebagai kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri.	TP	JR	KD	SR	SL

Bagian III : Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi.	TP	JR	KD	SR	SL
3	Waktu terasa berlalu begitu cepat saat saya bekerja.	TP	JR	KD	SR	SL

4	Di tempat kerja, saya merasa kuat dan bersemangat.	TP	JR	KD	SR	SL
5	Saya sangat antusias dengan pekerjaan saya.	TP	JR	KD	SR	SL
6	Saat bekerja, saya melupakan segala hal di sekitar saya.	TP	JR	KD	SR	SL
7	Pekerjaan saya menginspirasi saya.	TP	JR	KD	SR	SL
8	Saat bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja.	TP	JR	KD	SR	SL
9	Saya merasa bahagia saat bekerja dengan intens.	TP	JR	KD	SR	SL
10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	TP	JR	KD	SR	SL
11	Saya merasa sangat fokus dan senang saat sedang mengerjakan tugas-tugas saya.	TP	JR	KD	SR	SL
12	Saya bisa terus bekerja dalam waktu yang sangat lama.	TP	JR	KD	SR	SL
13	Bagi saya, pekerjaan saya menantang.	TP	JR	KD	SR	SL
15	Di tempat kerja, saya sangat tangguh secara mental.	TP	JR	KD	SR	SL
16	Sulit bagi saya untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya.	TP	JR	KD	SR	SL

Bagian IV : Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
1	Saya sulit merasa betah jika prinsip saya tidak sejalan dengan budaya perusahaan.	TP	JR	KD	SR	SL
2	Nilai pribadi saya semakin sejalan dengan nilai perusahaan sejak saya bergabung.	TP	JR	KD	SR	SL

3	Saya memilih bekerja di sini karena saya meyakini nilai-nilai yang diperjuangkan perusahaan.	TP	JR	KD	SR	SL
4	Ikatan saya dengan perusahaan didasari oleh kesamaan nilai yang kami yakini.	TP	JR	KD	SR	SL
5	Tujuan dan misi perusahaan sangat penting bagi saya pribadi.	TP	JR	KD	SR	SL
6	Saya bangga memberitahu orang lain jika saya bekerja di perusahaan ini.	TP	JR	KD	SR	SL
7	Saya merekomendasikan perusahaan ini kepada teman-teman sebagai tempat kerja yang hebat.	TP	JR	KD	SR	SL
8	Saya memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan, bukan sekadar sebagai karyawan.	TP	JR	KD	SR	SL
9	Saya hanya mau memberikan usaha ekstra jika ada imbalan tambahan dari perusahaan.	TP	JR	KD	SR	SL
10	Kerasnya usaha saya dalam bekerja bergantung pada besarnya imbalan yang saya terima.	TP	JR	KD	SR	SL

Lampiran 3. Profil Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	59	78,7
Perempuan	16	21,3
Usia		
20–30 tahun	18	24,0
31–40 tahun	27	36,0
41–50 tahun	20	26,7
>50 tahun	10	13,3
Departemen/Divisi		
Fresh/Produce	20	26,7
Groceries	13	17,3
Front End/Kasir	8	10,7
Bakery	4	5,3
Support	4	5,3
Personalia/HR	2	2,7
Ecommerce/EDP	5	6,7
Meat & Fish	3	4,0
Loss Prevention	3	4,0
Back End	3	4,0
Logistik/Expedisi	4	5,3
Teknisi	1	1,3
Manajerial	1	1,3
Komersial	1	1,3
Staff Umum	3	4,0
Masa Kerja		
1–3 tahun	20	26,7
4–6 tahun	8	10,7
7–9 tahun	3	4,0
>10 tahun	44	58,7
Status Kepegawaian		
Tetap	75	100,0

Lampiran 3 Statistik Deskriptif

Indicators												 Copy to Excel/W
Name	No.	Type	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness
MSDMB 1	1	MET	0	4.507	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.526	-1.304	-0.308
MSDMB 2	2	MET	0	4.560	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.496	-1.993	-0.247
MSDMB 3	3	MET	0	4.520	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.049	-0.082
MSDMB 4	4	MET	0	4.573	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.495	-1.961	-0.303
MSDMB 5	5	MET	0	4.547	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.498	-2.018	-0.191
MSDMB 6	6	MET	0	4.507	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.055	-0.027
MSDMB 7	7	MET	0	4.493	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.055	0.027
MSDMB 8	8	MET	0	4.520	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.049	-0.082
MSDMB 9	9	MET	0	4.520	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.526	-1.266	-0.363
MSDMB 10	10	MET	0	4.507	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.055	-0.027
MSDMB 11	11	MET	0	4.520	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.049	-0.082
MSDMB 12	12	MET	0	4.587	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.492	-1.923	-0.359
MSDMB 13	13	MET	0	4.573	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.495	-1.961	-0.303
MSDMB 14	14	MET	0	4.520	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.049	-0.082
MSDMB 15	15	MET	0	4.533	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.499	-2.036	-0.136
MSDMB 16	16	MET	0	4.493	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.055	0.027
MSDMB 17	17	MET	0	4.493	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.055	0.027
MSDMB 18	18	MET	0	4.547	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.524	-1.165	-0.474
MSDMB 19	19	MET	0	4.520	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.049	-0.082
MSDMB 20	20	MET	0	4.547	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.498	-2.018	-0.191
MSDMB 21	21	MET	0	4.507	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.055	-0.027
MSDMB 22	22	MET	0	4.573	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.495	-1.961	-0.303
Ketahanan 1	23	MET	0	4.480	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.049	0.082
Ketahanan 2	24	MET	0	4.440	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.523	-1.376	-0.040
Ketahanan 3	25	MET	0	4.480	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.526	-1.356	-0.200
Ketahanan 4	26	MET	0	4.480	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.049	0.082
Ketahanan 5	27	MET	0	4.467	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.499	-2.036	0.136
Ketahanan 6	28	MET	0	4.480	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.526	-1.356	-0.200
Ketahanan 7	29	MET	0	4.453	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.498	-2.018	0.191
Keterikatan 7	37	MET	0	4.440	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.496	-1.993	0.247
Keterikatan 8	38	MET	0	4.467	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.499	-2.036	0.136
Keterikatan 9	39	MET	0	4.507	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.526	-1.304	-0.308
Keterikatan 10	40	MET	0	4.480	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.049	0.082
Keterikatan 11	41	MET	0	4.413	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.519	-1.352	0.066
Keterikatan 12	42	MET	0	4.453	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.498	-2.018	0.191
Keterikatan 13	43	MET	0	4.493	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.055	0.027
Keterikatan 15	44	MET	0	4.453	4.000	4.000	5.000	4.000	5.000	0.498	-2.018	0.191
Keterikatan 16	45	MET	0	4.413	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.519	-1.352	0.066
Kinerja 1	46	MET	0	3.600	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.783	-0.671	0.510
Kinerja 2	47	MET	0	3.720	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.776	-0.735	0.191
Kinerja 3	48	MET	0	3.733	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.789	-1.013	0.354
Kinerja 4	49	MET	0	3.800	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.783	-1.017	0.204
Kinerja 5	50	MET	0	3.733	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.736	-0.760	0.271
Kinerja 6	51	MET	0	3.773	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.722	-1.018	0.379
Kinerja 7	52	MET	0	3.773	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.776	-0.715	0.075
Kinerja 8	53	MET	0	3.760	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.745	-0.811	0.231
Kinerja 9	54	MET	0	3.560	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.804	-0.550	0.350
Kinerja 10	55	MET	0	3.560	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.898	-0.807	0.211

Lampiran 4. Hasil Uji SEM

Outer Loading

Outer loadings - Matrix									
	Ketahanan (M1)	Keterikatan	Kinerja (Y)	MSDMB (X)					
Ketahanan 1	0.927				Kinerja 1			0.928	
Ketahanan 2	0.947				Kinerja 10			0.909	
Ketahanan 3	0.923				Kinerja 2			0.902	
Ketahanan 4	0.908				Kinerja 3			0.928	
Ketahanan 5	0.850				Kinerja 4			0.942	
Ketahanan 6	0.869				Kinerja 5			0.933	
Ketahanan 7	0.877				Kinerja 6			0.929	
Ketahanan 8	0.889				Kinerja 7			0.916	
Ketahanan 9	0.878				Kinerja 8			0.903	
Keterikatan 1		0.876			Kinerja 9			0.900	
Keterikatan 10		0.823			MSDMB 1				0.837
Keterikatan 11		0.867			MSDMB 10				0.892
Keterikatan 12		0.739			MSDMB 11				0.919
Keterikatan 13		0.744			MSDMB 12				0.875
Keterikatan 15		0.806			MSDMB 13				0.919
Keterikatan 16		0.719			MSDMB 14				0.768
Keterikatan 3		0.800			MSDMB 15				0.900
Keterikatan 4		0.817			MSDMB 16				0.820
Keterikatan 5		0.879			MSDMB 17				0.911
Keterikatan 6		0.886			MSDMB 18				0.842
Keterikatan 7		0.846			MSDMB 19				0.786
Keterikatan 8		0.762			MSDMB 2				0.908
Keterikatan 9		0.823			MSDMB 20				0.890
					MSDMB 21				0.818
					MSDMB 22				0.814
					MSDMB 3				0.944
					MSDMB 4				0.824
					MSDMB 5				0.955
					MSDMB 6				0.863
					MSDMB 7				0.788
					MSDMB 8				0.897
					MSDMB 9				0.900

Uji Reliabilitas dan Validitas

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted...		
Ketahanan (M1)	0.969	0.970	0.974	0.804		
Keterikatan	0.961	0.964	0.965	0.665		
Kinerja (Y)	0.980	0.992	0.982	0.845		
MSDMB (X)	0.984	0.985	0.985	0.754		

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Ketahanan (M1)	Keterikatan	Kinerja (Y)	MSDMB (X)		
Ketahanan (M1)						
Keterikatan	0.610					
Kinerja (Y)	0.375	0.389				
MSDMB (X)	0.721	0.584	0.406			

Path Coefficients untuk Direct Effect

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values	
Ketahanan (M1) -> Keterikatan	0.597	0.604	0.083	7.164	0.000	
Keterikatan -> Kinerja (Y)	0.400	0.407	0.095	4.204	0.000	
MSDMB (X) -> Ketahanan (...)	0.709	0.715	0.066	10.801	0.000	

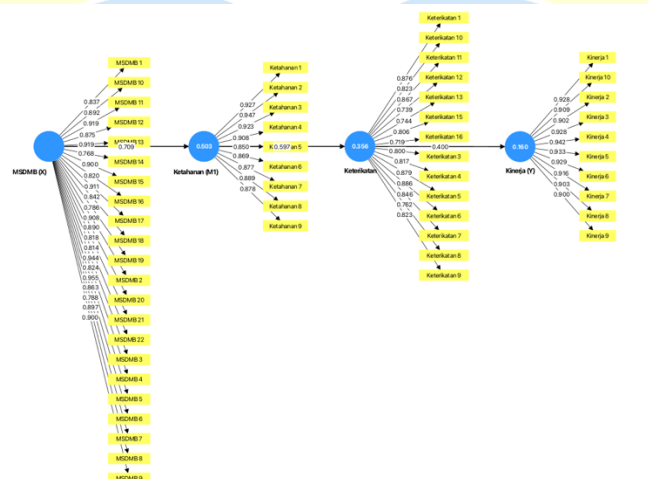
Specific Indirect Effect

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values	
Ketahanan (M1) -> Keterikatan -> Kinerja (Y)	0.239	0.247	0.073	3.247	0.001	
MSDMB (X) -> Ketahanan (M1) -> Keterikatan -> Kinerja (Y)	0.169	0.178	0.060	2.836	0.005	
MSDMB (X) -> Ketahanan (M1) -> Keterikatan	0.423	0.434	0.083	5.121	0.000	

Uji Koefisien Determinasi (R²)

R-square - Overview			Copy to Excel/Word	Copy to R
	R-square	R-square adjusted		
Ketahanan (M1)	0.503	0.496		
Keterikatan	0.356	0.347		
Kinerja (Y)	0.160	0.148		

Model Penelitian Hasil SEM-PLS



Lampiran 5. Surat Izin Penelitian



**FAKULTAS BISNIS
DAN EKONOMIKA**
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor: 1067/Pen/I
Lamp. : -
Hal : Ijin Penelitian, Permohonan Data

04 Mei 2026

Kepada Yth.
Pimpinan Hypermart Pakuwon Mall
Pakuwon Mall, Jl. Ring Road Utara, Kaliwaru, Condongcatur, Kec. Depok
Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Skripsi yang berjudul **"Pengaruh Persepsi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan Terhadap Ketahanan Karyawan, Keterikatan Kerja, dan Kinerja Karyawan"** yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Precilia Luffy Riyanty Meteray
NPM/Program Studi : 220326768/Manajemen
No. Handphone : 081228938243

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

1. Data jumlah total karyawan yang aktif bekerja di Hypermart Yogyakarta setiap cabang
2. Data jumlah karyawan aktif yang telah memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun.
3. Izin untuk mendistribusikan kuesioner penelitian secara daring (online) kepada karyawan yang memenuhi kriteria tersebut di atas
4. Data Profil Perusahaan: Gambaran umum perusahaan (sejarah singkat, visi-misi, dan struktur organisasi) sebagai kelengkapan deskripsi lokasi penelitian

Skripsi yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Atas perhatian dan bantuannya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,



Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

04/05/26
Sibit

Alamat

Kampus III Gedung Bonaventura
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281
Indonesia

URL

<https://fbe.uajy.ac.id/>

Kontak

Telepon : +62-274-487711 ext 3120, 3127
Fax : +62-274-485227
Surel : fbe@uajy.ac.id





**FAKULTAS BISNIS
DAN EKONOMIKA**
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor: 1066/Pen/I
Lamp. : -
Hal : Ijin Penelitian, Permohonan Data, Penyebaran Kuesioner

30 April 2026

Kepada Yth.

Pimpinan Hypermart Jogja City Mall

Jogja City Mall, Jl. Magelang No.Km.6, Kutu Patran, Sinduadi, Kec. Mlati
Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55284

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Persepsi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan Terhadap Ketahanan Karyawan, Keterikatan Kerja, dan Kinerja Karyawan”** yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Precilia Lufty Riyanty Meteray
NPM/Program Studi : 220326768/Manajemen
No. Handphone : 081228938243

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

1. Data jumlah total karyawan yang aktif bekerja di Hypermart Yogyakarta setiap cabang
2. Data jumlah karyawan aktif yang telah memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun.
3. Izin untuk mendistribusikan kuesioner penelitian secara daring (online) kepada karyawan yang memenuhi kriteria tersebut di atas
4. Data Profil Perusahaan: Gambaran umum perusahaan (sejarah singkat, visi-misi, dan struktur organisasi) sebagai kelengkapan deskripsi lokasi penelitian

Skripsi yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Atas perhatian dan bantuannya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan



Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

Alamat

Kampus III Gedung Bonaventura
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281
Indonesia

URL

<https://fbe.uajy.ac.id/>

Kontak

Telepon : +62-274-487711 ext 3120, 3127
Fax : +62-274-485227
Surel : fbe@uajy.ac.id



Lampiran 6. Hasil Turnitin

skripsi bab1 - bab 5.docx			
ORIGINALITY REPORT			
14%	13%	14%	8%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
PRIMARY SOURCES			
1	e-journal.uajy.ac.id Internet Source		2%
2	Submitted to UPN Veteran Yogyakarta Student Paper		1%
3	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper		1%
4	repository.unissula.ac.id Internet Source		1%
5	dspace.uui.ac.id Internet Source		1%
6	Submitted to Catholic University of Parahyangan Student Paper		1%
7	Submitted to Universitas Sangga Buana YPKP Student Paper		1%
8	Siska Siska, Suryani Hardjo, Amanah Surbakti. "Psychological resilience as a mediator between transformational leadership and work engagement", Journal of Counseling, Education and Society, 2026 Publication		<1%
9	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper		<1%
10	repository.metrouniv.ac.id Internet Source		<1%
11	Jenri Tonny Hasiolan, Khaerul Fahmi. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Non produksi PT KMK Global Sport di Kabupaten Tangerang", JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, 2026 Publication		<1%
12	ir.canterbury.ac.nz Internet Source		<1%
13	docs.google.com Internet Source		<1%